

Controlling hilft, strategische Denkfehler zu vermeiden

Strategische Denkfehler haben ihre Ursache häufig in verhaltensorientiertem Handeln und können schwerwiegende unternehmerische Fehlentscheidungen verursachen. Marco Gehrig und Mario Breu beschreiben solche Denkfehler und zeigen Wege auf, wie das Controlling sie moderieren, minimieren und vermeiden helfen kann.

Marco Gehrig/Mario Breu

Forschung und Lehre haben in den letzten Jahrzehnten wertvolle Erkenntnisse, Theorien und Führungsmodelle hervorgebracht, die das wirtschaftliche Wirken erklären. Aus der Controlling-Forschung sind anerkannte Theorien und Modelle zur Investitionsrechnung oder zu Bonusbeteiligungsprogrammen hervorgegangen, die sich in der Praxis bewährt haben. Jedoch hat die Forschung in den letzten Jahren erkannt, dass nicht alle Modelle das Wirtschaftsgeschehen zu erklären vermögen, denn Komplexität und Vernetzung haben in der Wirtschaft stark zugenommen. Es scheint, dass das Konzept des Homo oeconomicus mit seinen rein rationalen Entscheidungen an seine Grenzen stößt. Tatsächlich rücken verhaltensorientierte Entscheidungen immer mehr in den Fokus der Forschung. Sie versucht zu analysieren, wie Entscheidungen von unserem Verhalten beeinflusst werden. Verschiedene Disziplinen der Wirtschaftswissenschaften haben sich dieses Themas angenommen. Ein illustratives und bereits gut erforschtes Gebiet ist beispielsweise die Behavioral Finance. Sie versucht zu erklären, wie Investoren ihre Entscheidungen in spezifischen Momenten in Abhängigkeit von ihren Erfahrungen, Gefühlen und ihrem situativen Verhalten treffen. Dabei geht sie von einer starken Verlustaversion aus. Im Gegensatz hierzu gründet die Traditional Finance ihre Annahmen auf rationale Entscheidungen und eine starke Risikoaversion.

Das Controlling unterstützt die Unternehmensführung mit Analysen, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Kalkulationen, Investitionsrechnungen und Budgets, damit diese nachhaltige und rationale Entscheidungen fällen kann. Die Forschung hat erkannt, dass auch bei Vertretern der Unternehmensführung oft verhaltensorientierte Entscheidungen zu erkennen sind. Diese Entscheidungen können auf strategische Denkfehler und -muster zurückzuführen sein. Auch wenn die Aufgabe nicht einfach ist, sollte die Rolle des Controllings in diesem Zusammenhang sein, solche Denkfehler und -muster für die Unternehmensführung erkennbar zu machen und entsprechende Instrumente bereitzustellen, um sie für eine erfolgreiche Reflexion zu moderieren.

Strategische Denkfehler

Es gibt eine Vielzahl von strategischen Denkfehlern in Unternehmensentscheidungen, die durchaus beträchtliche Folgen haben können. So zeigt eine aktuelle Studie im deutschsprachigen Raum, dass in ungefähr der Hälfte der befragten Unternehmen strategische Denkfehler im Zusammenhang mit Budgetierung zu beobachten sind (vgl. Steiner et al. 2012, S. 29). Nachfolgend werden einige bekannte strategische Denkfehler kurz skizziert und ihre Auswirkungen dargelegt.

Overconfidence:

Manager tendieren dazu, dass sie vielen künftigen Projekten hohe Erfolgschancen zuschreiben. Zugleich werden Geschäftsrisiken systematisch unterschätzt. Dieses Phänomen wird als Overconfidence (Selbstüberschätzung) bezeichnet. Viele Manager glauben auch gerne, dass sie Projekte und deren Zukunft kennen und kontrollieren können, obwohl dies realitätsfremd ist. Bei Schätzungen und Prognosen fehlt oft das notwendige kritische Quantum.



Dr. oec. HSG Marco Gehrig

WP, ist Dozent am Institut für Unternehmensführung an der Fachhochschule St. Gallen (FHS), Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Sein Lehr- und Forschungsgebiet ist das Controlling.



Mario Breu

WP, ist Leiter des Gruppencontrollings der Lienhard Office Group.

Manager fällen Entscheidungen, die durch strategische Denkfehler beeinflusst werden.

Social Proof:

Wenn eine falsche Annahme, eine unbegründete Überzeugung, eine verzerrte Meinung oder inkorrekte Feststellung mehrmals wiederholt und erklärt wird, führt dies dazu, dass man sie für korrekt hält. Man spricht von Social Proof. Er ist auch in der Unternehmensführung zu beobachten: Unternehmensleiter oder Aufsichtsräte orientieren sich am Verhalten und an den Entscheidungen anderer, ohne dabei Zustände zu hinterfragen. Vor Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise waren beispielsweise Bankenvertreter oft der Überzeugung, dass die Kennzahl Value at Risk als das zentrale Maß der Risikosteuerung zu sehen sei. Die Kennzahl wurde kaum hinterfragt, da sie als Best Practice galt. Kritisches Hinterfragen der Risiken und der Überzeugungen wäre in diesem Fall effizienter als reines Vertrauen auf die Kennzahl Value at Risk gewesen.

Confirmation Bias:

Ein weiterer, sehr bedeutender Denkfehler ist der Confirmation Bias: Manager suchen nach neuen Informationen, die ihre bisherige Meinung stützen, und ignorieren andere Informationen, die ihrer Überzeugung widersprechen. Confirmation Bias hindert die Unternehmensleitung daran, sich mit widersprüchlichen Informationen kritisch auseinanderzusetzen und Frühindikatoren zu erkennen. Im schlimmsten Fall kann dies zu einer schweren Unternehmenskrise führen. Oft folgen Liquiditätskrisen aus vorherigen Strategiekrisen. Die Unternehmensleitung hat in solchen Fällen der Strategie zuwiderlaufende Informationen ignoriert.

„Strategische Denkfehler wirken sich mit unterschiedlicher Intensität auf den Unternehmenserfolg aus.“

Kontrollillusion:

Ein anderer typischer Denkfehler ist die Illusion von Managern, alles kontrollieren und beeinflussen zu können, obwohl dies objektiv betrachtet nicht immer der Fall ist. Dieser Denkfehler wird als Kontrollillusion bezeichnet. Mit zunehmender Macht einer Führungskraft in einem Unternehmen ist anzunehmen, dass ihre Kontrollillusion zunimmt. Dieser Umstand kann zu fatalen Entscheidungen führen. Wenn Manager überzeugt sind, den Verlauf eines Projektes steuern zu können, missachten sie häufig, dass viele exogene Faktoren auf ein Unternehmen einwirken und den Verlauf mitbestimmen. Diese sind aber oft außerhalb des Einflussbereiches des Managers.

Groupthink:

Ein weiteres, oft zu beachtendes Entscheidungsmuster ist die Suche der Unternehmensführung nach einem Konsens um jeden Preis. Hierdurch wird

kritisches Hinterfragen verhindert. Das Bedürfnis nach Harmonie überwiegt und untergräbt eine Entscheidungsfindung auf Basis von Fakten und Informationen. Dieser Denkfehler wird als Groupthink bezeichnet und wurde als Phänomen von der Forschung bereits eingehend untersucht.

Neglect of Probability:

Die Wahrnehmung von Informationen und Fakten spielt bei verhaltensorientierten Entscheidungen eine wichtige Rolle. Oft fokussieren Manager sich mehr auf das Ausmaß eines Projekterfolgs und schenken der entsprechenden Wahrscheinlichkeit des Eintritts dieses Erfolgs eine geringere Beachtung. Die Theorie besagt, dass Risiken nach ihrem Ausmaß und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt werden sollen. Der Denkfehler Neglect of Probability (Vernachlässigung der Wahrscheinlichkeit) bezeichnet diesen Umstand. Speziell Schätzungen und Prognosen können aufgrund dieses Denkfehlers realitätsfremd sein, da die Wahrscheinlichkeiten nicht beurteilt worden sind.

Verlustaversion:

Ein typischer Denkfehler im Bereich Behavioral Finance ist die Verlustaversion: Anleger halten verlustreiche Titel länger als gewinnträchtige. Die Verlustangst führt dazu, dass rationale Motive bei der Entscheidungsfindung ignoriert werden. Im Bereich der Unternehmensführung bedeutet dies, dass Manager länger an verlustreichen Projekten oder Entscheidungen festhalten, als auf gewinnversprechende, neue Projekte und Ideen zu setzen. Somit motiviert die Angst die Manager stärker als die Option, durch neue Wege etwas zu gewinnen: eine typische Konsequenz der Verlustaversion.

Falsche Kausalität:

Besondere Aufmerksamkeit ist der falschen Kausalität zu widmen. Nicht jede hohe Korrelation bedeutet auch, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen den korrelierten Objekten besteht. Manager können dazu tendieren, in Korrelationen irrtümlicherweise kausale Zusammenhänge erkennen zu wollen. Beispielsweise kann aus Zufall eine hohe, positive Korrelation zwischen der Kapazitätsauslastung und der Rekrutierung neuer Mitarbeiter bestehen. Ob allerdings auch ein kausaler Zusammenhang zwischen diesen beiden Fakten besteht, müsste genau geprüft werden. Bloßes Vertrauen in die Kennzahl Korrelation würde zum Denkfehler der falschen Kausalität führen.

Halo-Effekt:

Ein schwer zu identifizierender Denkfehler ist der bekannte Halo-Effekt. Manager schließen manchmal aufgrund von einfach wahrnehmbaren Informationen und Fakten auf schwieriger zu eruiende Elemente.

Wenn Manager sich beispielsweise beim Kauf einer Gesellschaft vom Umsatzwachstum der letzten Jahre beeindruckt lassen, kann dies dazu führen, dass sie alle Beurteilungsmerkmale in der Due Diligence positiv einschätzen und dadurch einen zu hohen Preis für die Übernahme bezahlen.

Zusammenfassung

In der strategischen Unternehmensführung gibt es zahlreiche Phänomene, die auf menschliches Verhalten zurückzuführen sind und zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen führen können. Dem Controlling kommt eine wichtige Rolle zu, indem es strategische Denkfehler identifiziert, analysiert und moderiert. Mit einem Regelkreis kann das Controlling versuchen, die Entwicklung und den Einfluss von strategischen Denkfehlern zu steuern und zu überwachen.

Das Controlling kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Entscheidungen möglichst frei von strategischen Denkfehlern zu fällen.

Prognoseillusion:

Manager können dem Glauben verfallen, dass sie die Zukunft vorhersagen können. Dieser Denkfehler steht im Zusammenhang mit der Kontrollillusion. Ein Zeitraum von mehr als fünf Jahren ist kritisch und außerhalb jeglicher Prognosekompetenz eines Managers. Für das Controlling ist es wichtig, sich dieses Denkfehlers bewusst zu sein. Insbesondere für die Finanzplanung und die Erstellung von Business-Plänen ist dies zu berücksichtigen, da aufgrund von solchen Plänen wichtige Entscheidungen getroffen werden.

Framing:

Für die Berichtsgestaltung spielt im Rahmen des Behavioral Controllings eine Rolle, wie Informationen präsentiert werden. Die Art der Präsentation von Information beeinflusst die Entscheidungsfindung des Adressaten. Wenn eine Investitionsrechnung mit einer Erfolgchance von 50 % errechnet und präsentiert wird, so wird das Projekt mit einer höheren Wahrscheinlichkeit angenommen, als wenn die Angabe einer Misserfolgchance von 50 % aufgeführt wird. Dieses Phänomen wird als Framing bezeichnet. Objektiv betrachtet sind beide Varianten äquivalent, jedoch beeinflusst die Darstellung die Entscheidungsfindung.

Availability Bias oder Association Bias:

Manager mit zunehmender Lebenserfahrung können dazu neigen, ihnen bekannte Fakten und Informationen in Verbindung mit eigenen positiven Erinnerungen und Erfahrungen zu bringen. Sie ignorieren andere Fakten und konzentrieren sich nur noch auf eigene Erfahrungen. Dieser kognitive Prozess ist eine natürliche Verknüpfung, jedoch kann dadurch falsches Wissen entstehen und dem Erwerb neuen Wissens entgegenstehen. Dieser Denkfehler wird als Availability Bias oder Association Bias bezeichnet.

Budget Gaming:

Im Zusammenhang mit der Budgetierung ist bekannt, dass Manager gewisse Spielräume einbauen, damit für unvorhergesehene Ereignisse entsprechende Ausgaben getätigt oder persönlich bevorzugte Projekte („pet projects“) bewilligt werden können. Dieses Budget Gaming ist in der Praxis weit verbreitet und kann als Denkfehler betrachtet werden, da solche Aktionen keinen Mehrwert für die Eigentümer darstellen und als Verschwendung von Investitionen betrachtet werden können.

Regelkreis des Controllings für den erfolgreichen Umgang mit Denkfehlern

Strategische Denkfehler wirken sich mit unterschiedlicher Intensität auf den Unternehmenserfolg aus. Da sie je nach Individuum und Situation in unterschiedlicher Form auftreten, ist das Problem von besonderer Komplexität. Für das Controlling ist es nicht einfach, solche strategischen Denkfehler zu identifizieren und möglichst effizient zu beeinflussen, doch kann es auch hier die Unternehmensführung eng begleiten und damit einen Mehrwert

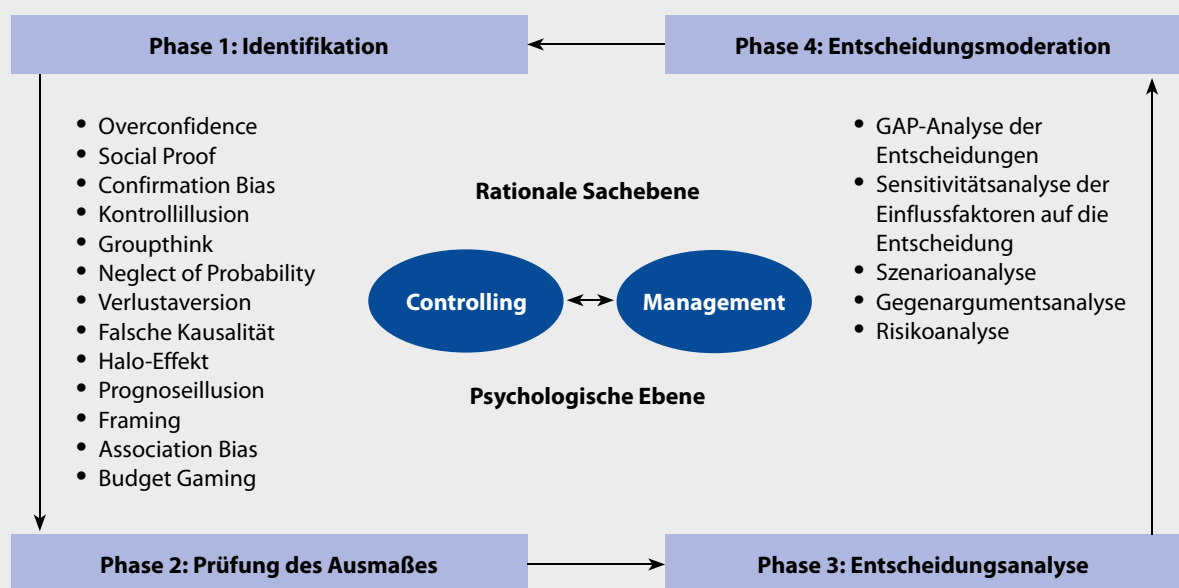
bieten. Ein iterativer Kreislauf kann ein mögliches Controlling-Modell sein, um strategische Denkfehler systematisch zu erkennen und zu moderieren.

Der iterative Controlling-Kreislauf hat als Ausgangspunkt die Identifikation von strategischen Denkfehlern. Der Controller sollte Kenntnisse über die verschiedenen Arten von strategischen Denkfehlern haben. Sie können durch die Beobachtung von Entscheidungen und durch eine aktive Ausein-

„Der Controller sollte Kenntnisse über die verschiedenen Arten von strategischen Denkfehlern haben.“

andersetzung mit Managern erlangt werden. Da strategische Denkfehler in gewissen Situationen überlappend oder gleichzeitig auftreten können, sind ihre Identifikation und eine erfolgreiche Moderation umso schwieriger. Wenn beispielsweise das Controlling bei einem strategischen Projekt festgestellt hat, dass die Unternehmensleitung bei der Beurteilung der Investitionsrechnung den Kapitalisierungssatz stark reduziert hat und von einer rationalen Empfehlung des Controllings abweicht, kann dies auf einen möglichen strategischen Denkfehler hinweisen. Es kann sein, dass die Unternehmensführung davon ausgeht, dass sie die Entwicklung des Projekts auf diese Weise steuern und beeinflussen kann, obwohl rationale Gründe für eine Einstellung eines

Abb. 1 Iterativer Controlling-Kreislauf für den Umgang mit strategischen Denkfehlern



Quelle: eigene Darstellung

Die Business Judgement Rule zeigt auf, dass das Verhalten des Managements auch aus der Perspektive der Haftungsfrage von Bedeutung ist. Strategische Denkfehler sind in diesem Zusammenhang zu prüfen.

Projekts sprechen würden. Dies kann auf eine Kontrollillusion oder Overconfidence hinweisen. Im Optimalfall hat das Controlling ein vertrautes, kritisch konstruktives und persönliches Verhältnis zu den Führungsverantwortlichen und Zugang zu allen relevanten Informationen, um strategische Denkfehler feststellen zu können.

Nach der Identifikation erfolgt die Beurteilung des Ausmaßes von strategischen Denkfehlern. Beim Projektbeispiel könnte sich herausstellen, dass die Reduktion des Kapitalisierungssatzes zu einer Annahme des Projekts geführt hat. Die Empfehlung des Controllings könnte sein, das Projekt aufgrund eines negativen Net Present Value (NPV) bei Anwendung eines realistischeren Kapitalisierungssatzes des Controllings nicht umzusetzen. Als Folge ist aufgrund der Denkfehler eine falsche Investitionsentscheidung getroffen worden.

Bei der dritten Phase handelt es sich um die Entscheidungsanalyse. Um die Auswirkungen von Entscheidungen darzulegen, kann mithilfe einer Sensitivitäts- oder Szenarioanalyse die Veränderung von verschiedenen Größen untersucht werden. Es ist sehr hilfreich, mögliche widersprüchliche Informationen zusammenzustellen, die gegen eine Entscheidung sprechen. Die Analyse kann mögliche negative Konsequenzen darlegen und die kritische Auseinandersetzung fördern. Im Fallbeispiel könnten z. B. verschiedene Arten von Verfahren eingesetzt werden, um die Kapitalkosten zu bestimmen und ihren Einfluss mittels einer Sensitivitätsanalyse darzulegen.

In einer letzten Phase kommt dem Controlling eine wichtige Moderationsfunktion zu. Das Controlling kann in Form von Gesprächen geplante oder vollzogene Entscheidungen kritisch reflektieren, vorbereiten oder begleiten. In Gesprächen oder Präsentationen können strategische Denkfehler, die sich ändern oder in einer neuen Form erscheinen, zutage treten. Daher ist der Prozess iterativ ausgestaltet.

Rechtliche Aspekte von strategischen Denkfehlern

International ist eine Tendenz erkennbar, dass Manager bei offensichtlich schwerwiegenden Fehlentscheidungen zur Rechenschaft gezogen werden können. Die rechtswissenschaftliche Lehre hat mithilfe der Business Judgement Rule einen Versuch unternommen, das Verhalten des Managements zu objektivieren. Die Objektivierung wird erreicht, indem die Beurteilung des Managementverhaltens auf formelle Kriterien abgestellt wird. Dabei sind die Fragen von zentraler Bedeutung, ob das Management sorgfältig informiert und ob Alternativen aufgezeigt wurden. Weiter wird geprüft, ob das Management einen logischen, sachgerechten Ablauf in der Entscheidung aufzeigen kann. Dabei spielt die Dokumentation eine sehr wichtige Rolle.

Der vorgestellte Regelkreis des Controllings kann im Zusammenhang mit der Business Judgement Rule einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Entscheidungen frei von strategischen Denkfehlern und basierend auf einer guten Informationsgrundlage zu fällen. Die Business Judgement Rule gibt wichtige Hinweise, sollte aber nicht auf einen rein formellen Charakter reduziert werden. Die inhaltliche Auseinandersetzung im Einzelfall ist bedeutender als rein formelle Aspekte der Entscheidungsfindung.

Fazit

Die Auseinandersetzung mit strategischen Denkfehlern ist eine herausfordernde und anstrengende Aufgabe. Das Controlling kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Entscheidungen möglichst frei von verhaltensorientiertem Handeln zu halten. Die personelle Beziehung zwischen dem Controlling und den Führungsverantwortlichen sowie die organisatorische Eingliederung des Controllings im Unternehmen können wichtige Faktoren sein. Hierbei kann der Regelkreis ein nützliches Instrument sein, um mit den strategischen Denkfehlern effektiv umzugehen.

Es ist davon auszugehen, dass strategische Denkfehler in Zukunft aufgrund steigender Komplexität zu noch mehr Fehlentscheidungen führen. Um solche Fehlentscheidungen des Managements zu vermeiden, werden Denkfehler und deren Konsequenzen stärker in den Fokus der Gesetzgebung geraten.

Literatur und weiterführende Studientipps

Dobeli, R.: Die Kunst des klaren Denkens, München 2011.


Koehler, D. et al.: The Calibration of Expert Judgement. Heuristics and biases beyond the laboratory, The Psychology of Intuitive Judgement, Cambridge 2002.

Pompian, M. M.: The Behavioral Basis of Individuals, in: Behavioral Finance, Individual Investors, and Institutional Investors, CFA Curriculum 2013, Weinheim 2012.

Steiner, M. et al.: Unternehmensplanung: Volatilität, Behavioral Budgeting und Nachhaltigkeit, Detecon Studie 2012, S. 28 – 33.

Zusatzservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Finance & Controlling“

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 279 Beiträge im Fachgebiet Finance & Controlling

Stand: Mai 2013

Medium

- ☐ Interview (1)
- ☐ Zeitschriftenartikel (46)
- ☐ Buchkapitel (232)

Sprache

- ☐ Deutsch (276)
- ☐ Englisch (3)

Von der Redaktion empfohlen

Hirsch, B./ Schäffer, U./ Weber, J.: Zur Grundkonzeption eines verhaltensorientierten Controllings, in: Controlling & Management Review 2008, Sonderheft 1, S. 5 – 11, www.springerprofessional.de/3235538